

MÉSZÁROS Tamás - BÁLINT András

MI LESZ VELED STRATÉGIA?

A szerzők munkájukban az internet korszakának stratégiaalkotási nehezégeit elemzik. Az infokommunikációs technológiát állítják a középpontba, és a technológia jellemzőinek felvázolásával a stratégiaalkotásban, a stratégiai menedzsmentben zajló, vagy szükségszerűen bekövetkező változásokat mutatják be. Arra keresik a választ, hogy az információs és kommunikációs technológia átalakítja-e ezeket a folyamatokat, és ha igen, milyen tényezők hatására teszi azt.

Átlépve a század- és ezredfordulót, és visszatekintve az elmúlt négy-öt évtizedre, aligha kétséges, hogy a stratégiai gondolkodás és alkotás mind a tudományterületnek, mind a gyakorlatnak egyik központi témája volt, és ma is az. Cégek, vezetők minősítő eredményeinek vagy kudarcainak magyarázó tényezőjévé vált jövőformálási képességük. Tudósok, szakemberek sokasága tartotta feladatának a vállalati és vezetői magatartás megnyilvánulásait elemezni ezen a területen, tanácsadók serege ajánlotta és segítette nyerő (vagy annak kikiáltott) technikák, technológiák bevezetését.

A helyzet ma sem változott, sőt az idő egyre inkább megérett a visszatekintésre is. Az utóbbi egy-másfél évtized produkált olyan elemzéseket, összefoglaló munkákat, amelyek a stratégiai gondolkodás változását kutatják és írják le. Ezekből egyértelműen kiderül, hogy az elmúlt évtizedeket ugyan a sokszínűség jellemezte, ugyanakkor a fő csapás (main stream) irányai, jellemzői és változásai a gyakorlatban tetten érhetők. Körvonalazhatók azok a tényezők, környezeti összetevők is, amelyek markánsan hatottak, mintegy kikövetelték, kiváltották a hozzájuk alkalmazkodni kénytelen szervezetek és vezetők stratégiaalkotási szemléletének, fókuszainak, módszereinek folyamatos változását.

Ma, ezen összetevők között a globalizáció és az infokommunikációs technológia fejlődése a meghatározó.

E rövid tanulmányban ez utóbbit állítjuk a középpontba, célul tűzve ki a fejlődés jellemzőinek olyan módon történő felvázolását, amely magyarázza a stratégiaalkotásban, a stratégiai menedzsmentben zajló, vagy szükségszerűen bekövetkező változásokat.

A fő kérdés az, átalakítja-e és ha igen, milyen tényezők hatására az információs és kommunikációs technológia fejlődése a stratégiaalkotást? Érzékelhető-e, vagy prognosztizálható-e minőségi változás, és mit jelent mindez a gyakorlatban?

Előzmények

A stratégiai gondolkodás fejlődését és a változások mozgató rugóit vizsgáló tanulmányok közül Bernard Taylornak, a Long Range Planing egykori főszerkesztőjének munkája – mint a tervezés változására ható környezeti összetevőt – a nyolcvanas évtized második felére helyez, az infokommunikációs technológia felhasználását versenyelőny céljából.(1) Periodizációja az 1965–1973-as időszakkal kezdődik, amelynek fő jellemzői a „stabilitás és növekedés”. Ezt követi 1974–1979 között a „vállalkozások nyomása alatt” megnevezésű szakasz, majd az 1980–84-es évekre a „lefaragás és ésszerűsítés” megoldásai a jellemzők.

1984-től a kérdés: „újjáéledés vagy folytatandó leépítés”?

Az egyes periódusok tervezési megfelelői Taylor szerint a következők: 1965–1975 *hosszú távú tervezés*, 1975–1980 *stratégiai tervezés*, 1980–1986 *stratégiai menedzsment*.

A szerző 1986-ban megjelent tanulmánya csak megemlíti, de nem fejti ki részleteiben sem az információtechnológia felhasználásának lehetőségeit, sem azok hatásmechanizmusát.*

Témánk szempontjából relevánsabb a tervezés fejlődésének egy másik bemutatása, amely már 2000-ből pillant vissza a múltba, és amit Philip Evans, a Boston Consulting Group elnökhelyettese a következőképpen interpretált a *Journal of Business Strategy* 2000. nov.-dec.-i számában.(4)

Az *első fázis* a Harvard Business School-on kifejlesztett – és a késő ötvenes, valamint a hatvanas években meghatározó „üzleti stratégiák” időszakasza, amelyet a formális döntéshozatal és annak eszközrendszere jellemez. A *második fázis* a „versenyelemzés”, amelyet Bruce Henderson vezetett be, és Michael Porter „kodifikált”. A stratégia középpontjában a tartós versenyelőnyre való törekvés állt az adott ágazati technológia és versenyhelyzet követelményei között.

Evans szerint a stratégiai gondolkodás *harmadik fázisa* a Gary Hammel és C. K. Prahalad nevével fémjelzett erőforrás alapú közelítés, amely az alapvető képesség koncepcióján keresztül ismét előtérbe helyezte a felülről lefelé haladó jövőkép-alakítást.

Szakítsuk meg itt a különböző periodizációk, tipológiák bemutatását, amelyeken minden bizonnyal lehetne vitatkozni, és listájukat bővíteni. Elég, ha a Mintzberg – Ahlstrand – Lampel szerzői hármass 1998-ban *Strategy Safari* címen megjelent könyvére és az abban elemzett tíz stratégiai iskolára utalunk (5).

Tegyük fel inkább a kérdést, nyilvánvalóan az előzőekkel is összefüggésben:

Információtechnológia és internet kihívás

1. Az informatikai piac mérete az e-kereskedelem szakaszos térhódítása és piaci részarányának növekedése, az internetet használó vállalatok és személyek számának ugrásszerű emelkedése megkerülhetetlenné teszi e, kihívásra való stratégiai reagálást.

* A 80-as évek közepe táján nem tekinthető különlegesnek ez a várokozás. A tervezés számítógépes támogatásának fejlődése, mint a jövő egyik fontos jellemzője, e tanulmány egyik szerzőjének publikációiban is megjelent (2, 3).

Ne felejtjük azonban el, hogy abban az időszakban éppen, hogy átléptünk a Commodorok világából a PC-k birodalmába, a mai értelemben vett információtechnológia, főleg az internet, még valószínűleg csak szűk körök elképzeléseiben létezett.

Az USA-ban az informatikai ágazat a kilencvenes évek közepén 780 milliárd USD forgalmával megelőzte a korábban vezető autó- és építőipart. Az informatikai és telekommunikációs szektor nyeresége 1995-ben 60%-kal emelkedett, és ugyanebben az évben a beruházások 75%-a ezen ágazatra irányult (6).

Az elektronikus kereskedelem, az interneten eladott termékek és szolgáltatások értéke egyes becslések szerint 2002-re eléri a 327 milliárd USD-t (7), míg mások ennél lényegesen magasabbra prognosztizálják a 2003-as értéket (8).

Ugyanerre az időszakra mintegy 630 ezer amerikai és 245 ezer európai vállalat áll át teljesen a B-to-B elektronikus kereskedelemre.

Már ma is a világon mintegy 375 millió ember használja az internetet. Európában számukat száz millióra becsülik (7). (1. táblázat, 2. táblázat)

Célszerű néhány számadatot figyelembe venni Magyarországra vonatkozóan is. A hazai informatikai piac méretét 480 millió USD-ra becsüli a Magyar Informatikai Vállalatok Szövetsége.

2. Az e-kereskedelem, az internet mint környezeti összetevő új versenyfeltételeket teremt:

- Lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy bárhol versenyezzenek a globális piacon, vagyis az e-kereskedelem egy új szinten kiterjeszti az eladási versenyt a különböző földrajzi régiókra.
 - Fokozódó versenyhelyzetet indukál az ágazaton belüli versenytársak és az új belépők számára egyaránt. Ráadásul az e-kereskedelemben való belépés *akadályai* viszonylag csekélyek.
 - Az online vevők alkupozíciója jelentősen erősödik, mivel sokkal kevesebb akadálya van annak, hogy összehasonlítsák a kínált termékeket, az árat és a szállítási határidőket (8).
 - Mivel a fizikai folyamatok egyre inkább elválnak az információs folyamatoktól, javulhat a hatékonyság, hiszen azok együttmozgása sok kompromisszumot igényel. Viszonylag tiszta információs üzletek jöhetnek létre, amelyekre már nem nyomja rá bélyegét a fizikai folyamatok prioritása. Ennek következtében változik számukra a versenyelőny definíciója is. Ehhez kapcsolható a tranzakciós költségek csökkenésének lehetősége is (4).
3. Az e-kereskedelem átalakítja a vállalati és iparági értékláncokat (value chain deconstruction):

1. táblázat

Az internetet rendszeresen használók száma Magyarországon

	1997	1998	1999	2000	2001
	június	június	június	június	június
Oktatás	90 000	240 000	300 000	360 000	400 000
Vállalatok és kormányzat	11 000	32 000	134 000	236 000	367 000
Otthon és kisvállalat	11 250	57 000	129 000	221 000	363 000
Átfedés*	0	-31 000	-57 000	-104 000	-161 000
Összesen	112 250	298 000	506 000	713 000	969 000

*adataink alapján ez a felhasználói réteg több internet elérési lehetőséggel rendelkezik

Forrás: Carnation Consulting (www.carnation.hu/internet 2000.pdf)

2. táblázat

Vállalatok közötti elektronikus kereskedelmi forgalom Magyarországon (Mrd Ft.)

Alkalmazások/év	1998	1999	2000	2001	2002
EDI	24,7	80,5	120,8	193,2	299,5
Web-EDI és Internet-EDI	0,0	0,0	12,1	19,3	71,9
Egyéb webes alkalmazások	0,0	0,9	2,4	7,1	15,8
Összesen	24,7	81,4	135,3	219,6	387,2

Forrás: Carnation Consulting (www.carnation.hu/internet 2000.pdf)

- értékláncokban a tevékenységeket hagyományosan az információk kapcsolják össze „ragasztóként”. Az „új” gazdaságban ez a „ragasztó” gyengül meg, és vezet el az értéklánc átalakulásához.
- Az átalakulás négyféle módja ismert. Egyrészt az értéklánc széteshet diszkrét alkotóelemeire (beszerzés, termelés stb.), másrészt a vertikális kapcsolatok mentén is elválhat (beszállítók, közvetítők, vevők). Harmadrészt adott vállalatban belül elkülönülhetnek egymástól az egyes információs folyamatok, illetve legvégül a szervezeten belüli kapcsolatok is átalakulhatnak, melynek során az alkalmazottak, a tulajdonosok és a menedzsment újratárgyalják szerepüket. A négy folyamat természetesen párhuzamosan, iparáganként eltérő intenzitással valósul meg (4).
- Az internet lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy saját határaikon belül elérjék a legjobb beszállítót és azzal hatékony, költségtakarékos kapcsolatokat alakítsanak ki (8).
- Az értékláncba bekapcsolódik az ún. „közvetítő” mint független szervezet, és szerepe gyorsuló mér-

tékben nő. Ez a közvetítő átvesz egy sor funkciót a hagyományos piaci szereplőktől, ugyanakkor nem szükségszerűen képviseli az eladói érdekeket. Valójában a közvetítők közötti verseny a vevői irányba billenti hovatartozásukat.(4)

4. Az internet felgyorsítja a technológiák és a szellemi termékek elterjedését, és rákényszeríti a vállalatokat, hogy „vegyék fel az internet sebességét” folyamataik lebonyolításában (8).
5. A legfontosabb erőforrás, amely meghatározó mind a technológiai, mind a menedzsment know-how szempontjából, az emberi tehetség. A potenciálisan nyereséges üzletek alapításához ugyanis a szükséges tőke ugrásra készen áll. (8)
6. Végül – mintegy összefoglalóan – érdemes visszatérni Philip Evans gondolatmenetére, aki a „Stratégia – a játszma vége” című cikkében bizonyítani kívánja, hogy a stratégiaalkotás általa felvázolt fő áramlatainak egyike sem releváns az internet-korszak jellemzőinek tükrében.(4)

- Az e-kereskedelem, az internet lerombolja azt a környezetet, amelyben a Harvard-i üzleti stratégiák iskola kifejlődött. A fő cél ma már nem az, hogy formális tervezéssel, irányítással minimalizálják az ügyek rosszul alakulásának valószínűségét, hanem sokkal inkább az, hogy maximalizálják a sikeres működés lehetőségét. Ez más stratégiai magatartást igényel, kezelni, és nem elkerülni kell a kockázatot, a gyorsaság többet számít, mint a pontosság, és az innováció többet jelent, mint az irányítás.
- Az internet megkérdőjelezi a versenyelemzés premisszáit is. A Porter által megfogalmazott öttényezős modell feltételezi, hogy a cég, az iparág, a beszállítók, a fogyasztók és az új belépők egyértelműen adottak. A e-kereskedelemben a kérdés, hogyan definiáljuk, kik és mik is valójában ezek a tényezők?
- Az „új” gazdaság feloldja a képességek meghatározott céghez kötött jellegét. Személyes hálózatok,

szabad munkaerő, kockázati tőke, know-how áramlás válik jellemzővé minden, azokat megakadályozni kívánó művelet ellenére. Így a kompetenciák is szabadabban áramlanak a cégek porózussá vált határai között. A képességek tehát továbbra is meghatározók, de már a továbbiakban nem a vállalatokhoz kötődően.

Hogyan reagáljon (reagálhat)a stratégiaalkotás?

A kérdésre e tanulmány szerzői szintén kérdésekkel válaszolnak, ami azt kívánja érzékeltetni, hogy inkább trendeket, véleményeket, mint letisztult megállapításokat gyűjtenek csokorba.

Önálló informatikai stratégia vagy az általános vállalati stratégia részeként megjelenő informatikai fejezet?

A szakemberek egy része az új feladatok nagyságára, költségvonzataira, szervezeti és humán erőforrás hatásaira való tekintettel az informatikai stratégia formális megjelenését javasolja.

Ez a felfogás tükröződik azon tanulmányok szerzőinek véleményében, akik az utóbbi idők legnagyobb hazai empirikus kutatásának a „Versenyben a világgal” címen ismert projektnek a résztvevői voltak(9), és a kutatás információmenedzsment vetületeit elemezték.

Vizsgálataik szerint a 90-es évtized közepén a felmért cégek 27%-a készített önálló informatikai stratégiát és 64%-a informatika fejezetet (e két csoport közötti átfedés kimutatható volt).

Mindkét vállalati kör aránya az ezredforduló környékére csökkent, amit a szerzők negatívan ítélnék meg. Tanulmányukból kiderül, hogy nem elégedettek az informatikai stratégiák tartalmával sem, hiszen azokban dominálnak a technikai problémakörök (85%), és lényegében alacsonyabb arányban tervezik az informatika üzleti (44%) és vezetési felhasználását (40%).

Markáns differenciálódás megy végbe az informatikai és a hagyományos vállalkozások stratégiai céljai között?

A szakirodalomban találkozunk önálló üzleti modellekkel és stratégiákkal ajánló megoldásokkal, a hardvergyártókra, a szoftvergyártókra éppúgy, mint a kommunikációs szolgáltatókra, az e-kereskedelem fejlesztő és szolgáltató, illetve az e-kereskedelmet folytató cégek számára. (8)

Ezek a modellek, stratégiák értelemszerűen e vállalatok eltérő sajátosságaira épülnek, működési körük,

erőforrás igényük, akciófókuszaiuk mások és mások. Csak példaként említve néhányat: míg a szoftvergyártóknál az emberi erőforrás a kulcs, az e-ke-reskedelmet folytató vállalatoknál a gyors piacralépés (lehetőleg elsőként) a meghatározó sikertényező. Amíg a kommunikációs felszerelések gyártói a szolgáltatások összekapcsolásának alapvető célját pl. a komplementer cégek felvásárlásával érhetik el, addig a kommunikációs szolgáltatóknál a márkanév óriási jelentősége miatt a reklám a kiemelt akció.

A példákat lehetne sorolni, miközben egyáltalán nem vagyunk bizonyosak abban, hogy sikerül meggyőzni az olvasót arról, hogy mindez valóban új fejezetet nyit-e a stratégiaalkotásban, nem pedig egyszerűen a külső és belső környezet bármely iparágra jellemző különbségeiről van-e szó?

A tradicionális vállalatoknál stratégiai kérdés, hogyan működtesse együtt a hagyományos és az e-kereskedelmi folyamatokat? (Találó angol kifejezéssel „mix of bricks and clicks”).(10)

Az jól követhető tendencia, hogy a tevékenység-kihelyezés ezen a területen a legintenzívebb. Egyes becslések szerint a magyarországi tevékenység-kihelyezés 33%-a erre a területre irányult. Jelenlegi értéke eléri a 61 millió USD-t, és évente mintegy 40%-kal növekszik(11). Érdekes, hogy a már hivatkozott empirikus kutatás nem teljesen támasztja alá ezt a becslést. (3. táblázat)

3. táblázat

Külső informatikai szolgáltatás igénybevétele a múltban, a jelenben és a jövőben

A külső partnerek bevonásának mértéke	A külső szolgáltatást igénybe vevő vállalatok a válaszolók százalékában		
	3 évvel ezelőtt	jelenleg	3 év múlva
Csak saját kapacitás	77,6%	79,9%	72,8%
Kevés idegen kapacitás	8,6%	8,5%	13,6%
50% idegen 50% saját	8,6%	8,1%	8,9%
Sok idegen kapacitás	2,6%	2,1%	2,6%
Csak idegen kapacitás	2,6%	1,3%	2,1%
Összesen	100%	100%	100%

Forrás: (8)

Stratégiai szempontból kiemelendő, hogy míg a tevékenység-kihelyezés során a kihelyező cég a költségdiktáló stratégiát (Porter-i kategorizálás szerint), addig a spe-

ciális terméket kínáló tartalomszolgáltatók a differenciáló stratégiát helyezik a középpontba.

A hazai informatikai tevékenység-kihelyezés mintegy 30%-a a tulajdonosi kihelyezés kategóriájába tartozik.

Általában is felvethető tehát a kérdés: integrálni vagy szeparálni, és ez utóbbi esetben milyen módon (tulajdonosi formában)?

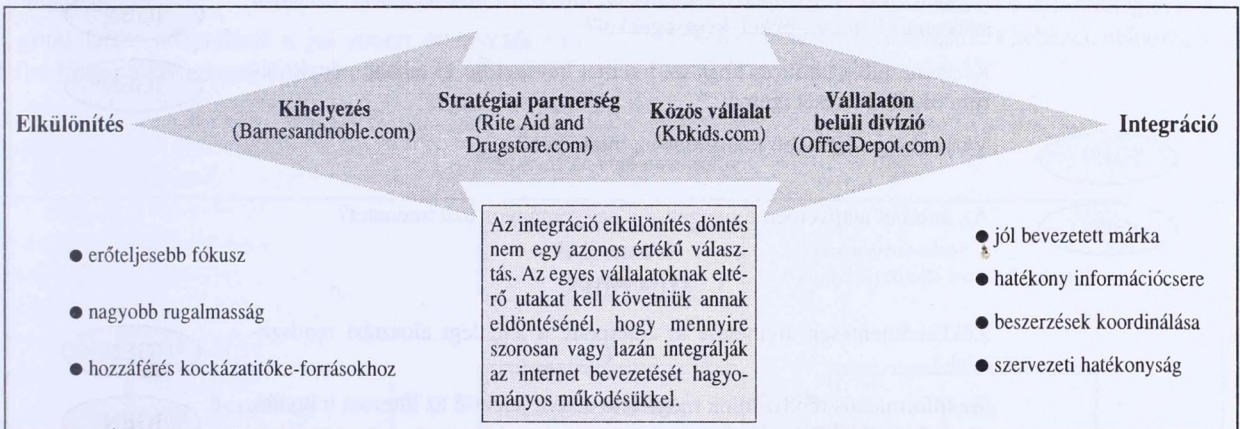
Figyelemreméltó összefoglaló modellt találunk ezzel kapcsolatban a Harvard Business Review 2000. május-júniusi számában (9, 10). (1. ábra)

a minél nagyobb bevétel (és így célcsoport) elérése az árra való tekintet nélkül. Ez a gyakorlat az e-kereskedelemben részt vevő vállalatok jövedelmezőségének jelentős romlásához vezetett, aláásva egyben az iparág jövedelmezőségét is.

- Nem indokolt az információ új gazdaságtanának versenyelemzés felé irányuló kritikája, miszerint a versenyelemzés hagyományos eszközei nem alkalmazhatók a stratégiaalkotás során, mert annak objektumai (új belépők, helyettesítő termékek, szállítók, vevők és versenytársak) nem stabilak és gyorsan változnak. At-

1. ábra

Az internetes és tradicionális mozgástér (The Clicks-and-Mortar Spectrum)



A szerzők döntési modellt is kialakítottak, amelyet érdemes tanulmányozni. (2. ábra)

Valóban minden megkérdőjelezhető?

– Porter versenyelemzésre épülő válasza

Michael E. Porter a Harvard Business Review 2001. márciusi számában az „Internet és stratégia” című cikkével reagált az új megközelítésre (12). Kritikája következőképpen összegezhető:

- Az új felfogás a verseny alapját számos olyan iparágban is az ár felé terelte, ahol a minőség és egyéb jellemzők játszották a fő szerepet. Az új belépők által kiváltott árharc az adott iparág jövedelmezőségét ásta alá.
- Az információ új gazdaságtana által javasolt outsourcing megoldások alapvetően hibás elgondolások, mert általa olyan meglévő versenyelőny-források „kerülnek ki”, melyek a vállalat jövőbeni versenyképességének egyben zálogai is.
- Hibás az információ új gazdaságtanának az a feltételezése is, hogy a bevétel fontosabb az árnál, azaz a cél

tól ugyanis, hogy ezen objektumok változnak, még nem fog a versenyelemzés inadekváttá válni.

A kérdés, hogy a radikális változást kifejtő vélemények miért jelenhetnek meg, Portert is foglalkoztatja. Igencsak megfontolandó okokat sorol fel:

- **A piac torzított információi:** a piac torzított információkat bocsát ki szereplői számára a bevételekről és a költségekről. A bevételek ugyanis torzítottak abban az értelemben, hogy az e-kereskedelemben részt vevő vállalatok dotálják ezt a megoldást a hagyományos üzletág kárára, annak reményében, hogy ilyen módon növelhető piaci részesedésük. Ezenkívül a kormányzat is támogatja az e-kereskedelmet azáltal, hogy társasági adókedvezményt vagy mentességet biztosít az abban részt vevő vállalatoknak. Az e-kereskedelem bevételei gyakran nem készpénzben, hanem részvényekben jelentkeznek. A költségek abban az értelemben is torzítottak, hogy az e-kereskedelem viteléhez szükséges inputokat olcsóbban kínálják, másrészt sok beszállítónak részvényopciókkal fizetnek készpénz helyett az e-kereskedelemben résztvevő vállalatok. Ezenkívül a szükséges tőke nagyságát is rendszeresen

Eligazító térkép a döntési folyamathoz

Elkülönülés	Integrálás
MÁRKA	
	(IGEN)
(IGEN)	Megcélzunk-e új fogyasztói szegmenset, vagy ajánlunk-e új termékösszetételt on-line módon a raktárról történő igénykielégítés helyett ?
(IGEN)	Szükséges-e új típusú árazás az internetes kereskedelemben a hagyományossal szemben azért, hogy versenyképesek maradjunk?
VEZETÉS	
	(IGEN)
	(IGEN)
(IGEN)	Rendelkeznek-e jelenlegi vezetőink az internetes kereskedelem viteléhez szükséges képességekkel, készségekkel?
	Készek-e elfogadni azt, hogy az internet bevezetése új teljesítménykritériumok bevezetését igényli ?
(IGEN)	Várható-e jelentősebb konfliktus az interneten?
(IGEN)	Az internet alapvetően fenyegeti-e a hagyományos üzletmenetet?
MŰKÖDÉS	
	(IGEN)
	(IGEN)
	(IGEN)
	Zökkenőmentesen átvihető-e az internetre a jelenlegi elosztási rendszerünk?
	Az információs rendszerünk megfelelő alapot jelent-e az internet irányába történő továbbfejlesztésre?
	Hordoz-e a jelenlegi rendszer jelentős versenyelőnyt?
ALAPVETŐ ERŐFORRÁSOK	
(IGEN)	Problémavonzó vagy nem eléggé képzett vezetők vannak-e az internet divízióban?
(IGEN)	Szükségünk van-e külső tőkére a vállalkozás megalapításához?
(IGEN)	Van-e valamely beszállítónak, elosztó szervezetnek vagy más üzleti partnernek meghatározó szerepe a vállalkozás sikerében?

alábecsülik azáltal, hogy nem számolnak készlet és raktár beruházásokkal. Ezen információk tovább torzulnak olyan új teljesítménymutatók (egyedi vásárlók száma, web-site látogatók száma stb.) megjelenésével, amelyeknek a vállalat jövedelmezőségéhez halvány közük sincs.

- *A piaci eufóriája:* a hozzáférések számának dinamikus növekedése eufóriát váltott ki a piacon, ami hibás üzleti gyakorlathoz vezetett.
- *A piaci szereplők hibás előfeltevései:* a piaci szereplők többek között azzal az előzetes feltételezéssel éltek, hogy az internettechnológia alkalmazása az iparági jö-

vedelmezőség növekedéséhez fog vezetni, a váltás költségeinek feltételezett növekedése miatt. Emellett új erős márkák megjelenésével lehet majd számolni, és az elsőként indulók (first mover) fogják úgy mondani „nyerni a játszmat”. Ezek a feltevések azonban nem bizonyultak megalapozottnak, mert egyrészt az internetes standardok megjelenése és elterjedése révén a váltás költségei csökkentek, másrészt új, erős márkák sem jelentek meg, hiszen márkát bevezetni és építeni fizikai jelenlét és közvetlen emberi kapcsolat nélkül nem egyszerű feladat. Ez az új üzleti gyakorlat Porter szerint csak átmenetileg létezhet, hiszen nincsen komoly gazdasági értékben

kifejezhető alapja. Ezért a piac vissza fog térni a fundamentumokhoz, a régi szabályokhoz. Az internettechnológia tehát nem változtatja meg alapjaiban a stratégiai gondolkodást, hanem stratégiai versenyelőny kiegészítőként hozzájárul a vállalat versenyképességéhez. A megoldás kulcsa nem abban rejlik, hogy kell-e alkalmazni az internettechnológiát, hanem abban, hogyan alkalmazzuk azt az üzleti érték (shareholder value) realizálása végett. Egy vállalat jövedelmezőségét (ezen régi szabályok szerint) alapvetően két tényező határozza meg:

- *az iparág jövedelmezősége*: amelytől függ az átlagos iparági szereplő jövedelmezősége;
- *fenntartható versenyelőny*: amely ennek az átlagos iparági szereplő jövedelmezőségének túlteljesítését magyarázza.

E gondolat sor adaptálását a jól ismert öttényezős modellre Porter a következőképp szemlélteti (3. ábra)

genciájához vezet, így nem szolgálhat tartós versenyelőny alapjául.

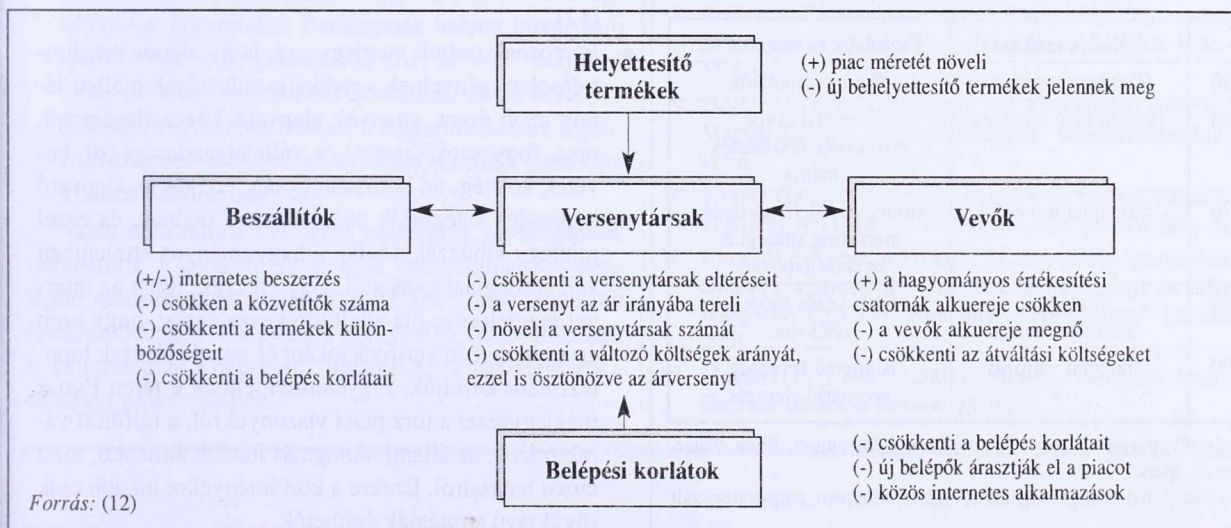
- *Stratégiai pozíció kialakítása*: a tartós versenyelőny megalapozására tehát az az egyetlen mód, ha adott tevékenységet másképp végzünk el, mint versenytársaink, ezáltal többletértéket teremtve fogyasztóink számára, melyet azok prémium árral honorálnak. Ilyen egyedi értéket jelenthet például egy újfajta logisztikai rendszer.

Mindebből logikusan következik:

- Az internettechnológia alkalmazása önmagában nem biztosít a vállalat számára versenyelőnyt, de integrálva a meglévő versenyelőny-forrásokkal (képzett humán erőforrás, hatékony logisztikai rendszer) hosszú távú versenyelőnyt indukálhat. Ez a fajta stratégiai gondolkodás a versenytársak számára nehezen utánozható, annak komplex jellege miatt.

3. ábra

Porter öttényezős modellje



Amint az ábrából is kitűnik, az internettechnológiának három pozitív hatása mellett meglehetősen sok negatív következményével is számolni kell az iparági jövedelmezőséget illetően, így az átlagos iparági szereplő jövedelmezőségének romlása várható.

Tartós versenyelőny biztosítására a továbbiakban is két módozat kínálkozik:

- *A működési hatékonyság javítása*: azt jelenti, hogy ugyanazt a tevékenységet vagy funkciót az adott iparági szereplő versenytársainál hatékonyabban végzi. Ezek a Best Practice-k azonban nem tarthatók fenn hosszú távon, mert az információs korszakban a versenytársak könnyen átvehetik őket. A Best Practice verseny így végső soron az iparági szereplők konver-

- Az internettechnológia alkalmazása során tehát azt kell vizsgálni, hogy az *stratégiai kiegészítőként* miként képes a stratégiában megfogalmazott versenyelőnyök megvalósítását támogatni.

- Az internetes üzletágat tehát integrálni kell a hagyományos üzletággal, ahhoz, hogy az a bizonyos egyedi érték jelentkezhessen, mely a vállalat számára hosszú távú versenyelőnyt teremt. Az a félelem, miszerint az internetes üzletág kannibalizálni fogja a hagyományos üzletágat, nem megalapozott. Ezért meggondolatlan-ság olyan terminus technicusok használata, mint az e-business és e-stratégia, mert azok a vezetők számára azt „súgják”, hogy az internetes üzletágat a hagyományos üzletágtól elkülönülten kell kezelni.

- Ennek következtében nem javasolt az outsourcing alkalmazása sem, mert az megbontaná a versenyelőny alapját képező források stratégiai összhangját.

Mivé fog válni a stratégia az internet korában?

– tehető fel a záró kérdés.

Ehhez a kutatóknak illik hozzátenni, hogy az internet valóban szétfeszíti-e a stratégiai menedzsment által megfogalmazott elméleti kereteket, vagy ezek elegendő mozgásteret adnak az internet és más hatások terjeszkedése, kezelése számára.

Aligha meglepő, hogy az egyik vezető tanácsadó cég, a Price Waterhouse Coopers egyik kiadványa szerint már a 90-es években megjelent a stratégia evolúciójának egy új, stratégiai változásnak nevezett lépcsőfoka (4. ábra), amely egyben az új évezred fő irányzatát képviseli.

4. ábra

A stratégiai menedzsment fejlődésének szakaszai

	A fejlődés szakaszai	Eszközök és módszerek
1950	Pénzügyi tervezés	Pénzügyi mutatók
1960	Hosszú távú tervezés	Tanulási görbe növekedés-részesezés mátrix
1970	Stratégiai tervezés	Stratégiai üzleti egységek, marketing stratégiák nyereségvonzata
1980	Stratégiai menedzsment	Öttenyezős modell, értéklánc
1990	Stratégiai változás	Alapvető képesség, szcenárió elemzés

Forrás: Corporate Strategy for the New Millennium, Price Waterhouse Coopers,
www.pwcglobal.com/gx/eng/about/svcs/sc/pdfs/pwc_corpstrategy.pdf

Jelen tanulmány szerzői nem kívánnak pro vagy kontra érveket felsorakoztatni ezen „új” szakasz újdonságértékéről, elnevezéséről. Sokkal inkább fontosnak tartják azt, hogy összefoglalják véleményüket a felvetett kérdéseket illetően:

- Aligha vitatható, hogy az internet kihívása nem hagyja, nem hagyhatja érintetlenül a stratégiai gondolkodás tartalmi, módszertani, technikai kereteit. Ebből a szempontból ezen technológia hatása erőteljesebb, de mindenképpen általánosabb az üzleti működésre és ezen keresztül a stratégiára, mint más korábbi technológiaváltozásoké. Különösen érzékelhető ez azon iparág(ak)ban, ahol a termék (szolgáltatás) és maga a technológia egymást alapvetően feltételezik.

- A formális stratégiákat illetően semlegesek maradhatunk azon kérdés eldöntésében, hogy vajon az önálló informatikai stratégia vagy a vállalati stratégia új fejezetének kidolgozása, netán egy harmadik megoldás vezethet-e inkább sikeres működéshez. Ahogy a múltban például a pénzügyi vagy humán erőforrás stratégiáknál, a jövőben is különböző közelítések lehetnek „nyerők”. Az nagy valószínűséggel állítható, hogy ez nem valamely az általános stratégiából levezetett, ahhoz nem kapcsolódó részstratégia lesz. Így az információtechnológia fejlesztésére irányuló is, inkább magában hordozza a kudarc, semmint a siker kimeneteit. Ebből a szempontból osztjuk Porter véleményét, mely szerint: „Az internet evolúciójának következő fázisa ki fog váltani egy olyan fordulatot a gondolkodásban, amelynek lényege a visszatérés az e-businesstől a businesshez, az e-stratégiától a stratégiához. Csakis az internetnek az általános stratégiába való integrálása következtében válhat ez a valóban új technológia hatásos hajtóerejévé a versenyelőnyöknek” (12).

- Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy alapos megfontolásokat igényelnek a radikális változások mellett lévők azon érvei, amelyek alapvető közgazdasági (pl. piac, fogyasztó, árszint) és vállalatgazdasági (pl. bevétel, költség, ár, sorozatnagyság, értéklánc, alapvető képesség) kategóriák átalakulásaira utalnak, és ezzel mintegy kihúzzák a talajt a hagyományos értelemben vett stratégiaalkotás alól. Úgy érezzük, hogy az internet megjelenése óta eltelt idő kevés ahhoz, hogy ezen érveket egyben verifikációként és ne inkább csak hipotézisként kezeljük. Figyelemreméltóak e téren Porter megjegyzései a torz piaci viszonyokról, a túlfűtött várakozások, az állami támogatás inkább átmeneti, mint tartós hatásairól. Ezekre a körülményekre inkább csak rövid távú stratégiák építhetők.

- E téren is felvetődik a stratégia és struktúra viszonya, konkrétan az integrálni vagy kihelyezni kérdése. A tanulmányokból idézett modellekből is látható, hogy nincs normatív megoldás. Az újdonság, a speciális szakértelem és technológiafüggőség következtében minden bizonnyal erőteljesebb a tevékenység-kihelyezési tendencia ezen technológiai területen, mint más profilnál. Aligha képzelhető el azonban, hogy más mérlegelési szempontok, jövedelmezőségi számítások, tulajdonosi értékelemzések szükségeltetnének, mint a többi, a működést kiszolgáló tevékenység esetében. Nem beszélve olyan kompetenciák átadásáról, mint a stratégiai döntések, ami veszélyezteti a meglévő versenyelőnyök megtartását.

- Végezetül, a stratégiai menedzsment általános elméleti kereteit a környezetben előforduló változások gyakorisága, és intenzitásának erősödése és ezzel a jövő kiszámíthatóságának „csökkenése” hozta életre. Éppen ezért, lényegéhez tartozik a változásokra adott folyamatos válasz, az alkalmazkodás a megjelenő (azok között a napjainkban meghatározó internet) kihívásokhoz. Ezt úgy éri el, hogy a formális vagy informális stratégiákban meghatározott fő irányok megvalósítására koncentrál, az azokhoz szükséges és azokat rugalmasan lehetővé tévő struktúrákat, értékeket, érdekviszonyokat alakítja ki. Hogy mennyivel több ennél a változásstratégia? – magyarázzák azok, akik kitalálták. Elég talán itt annyit említeni, hogy a többször hivatkozott Philip Evans, miután alapos elemzés alá veszi az internetes környezetet és hatásait, megoldásként az alábbiakat javasolja (4): Az (új típusú – M.T.) stratégia fő célja és sikertényezője az lehet, ha a játék következő fordulóját túléljük. Ehhez olyan stratégia kell, amely sokkal inkább irányokat, semmint megoldásokat körvonalaz. Paradigmák helyett hüvelykujj szabályokra van szükség. Az „Art of War” helyett a „Fog of War” szituációba kerültünk, és itt érvényes Clausewitz figyelmeztetése: a leggondosabban, legaprólókosabban előkészített stratégia is csődöt mond, ha közben háborúzunk.

Talán nem állunk messze a valóságtól, ha ismételtén rámutatunk, a javasolt „új elemek” megtalálhatók a stratégiai menedzsment szótárában, de ami ennél fontosabb értékrendjében is. Ha pedig a kód végleg áthatolhatatlan, le kell mondani a háborúról, ugyanis az is hozzátartozik a stratégia művészetéhez.

Felhasznált irodalom

1. *Barnard Taylor* (1986): *Corporate Planning for the 1990s: The New Frontiers*. Long Range Planning. 6. sz.
2. *Mészáros Tamás* (1987): *Múlt és jövő a vállalat tervezésben*; Budapest, KJK
3. *Mészáros Tamás* (1988): *Számítógép a tervezés szolgáltatában*; Nyitóelőadás a hasonló címen megrendezett SZVT konferencián. Székesfehérvár (Megjelent a konferenciáról kiadott kötetben.)
4. *Philip Evans* (2000): *Strategy, The End of the Game*; Harvard Business Review Nov.-Dec.
5. *Mintzberg – Ahlstrand – Lampel* (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*; Prentice Hall Europe
6. *Peter G. Lauter* (1986): *Világ gazdasági kihívások az ezredforduló elején*; Társadalom és Gazdaság Közép-Kelet-Európában. 1998/4.
7. *Paul Timmers* (1998): „Business Models for Electronic Markets”, *Electronic Markets* (www.electronicmarkets.org/netacademy/publications.nsf/all_pk949); 8, no.2 (July 1998.)
8. *Arthur A. Thompson – A.J. Strickland* (2000): *Strategic Management, Concepts and Cases*; twelfth Edition; McGraw-Hill Irwin
9. *Drótos György-Szabó Zoltán* (2001): *Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón*; *Vezetéstudomány*. 2. szám
10. *Ranjay Gulati – Jason Garino* (2001): *Get the Right Mix of Bricks and Clicks*; Harvard Business Review, May-June
11. Könczöl Erzsébet, a Prokont Rt. ügyvezető igazgatójának előadása a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem „Stratégiai menedzsment” kurzusán; 2001.
12. *Michael E. Porter* (2001): *Strategy and the Internet*; Harvard Business Review, March